

ARTIKEL

**PROBLEMATIKA PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN
DI MTs HIDAYATULLAH PAKISAN TLOGOSARI BONDOWOSO**



Muhammad Jupriyanto

MPI22510018

Muhammad Rofiki

MPI22510019

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS AT-TAQWA BONDOWOSO

2026

ABSTRAK

Pengelolaan lembaga pendidikan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di madrasah berbasis pesantren. Dinamika perkembangan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu, serta perubahan sosial dan teknologi menghadirkan berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas pengelolaan lembaga. MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso sebagai lembaga pendidikan yang berada dalam lingkungan pondok pesantren juga menghadapi berbagai problematika dalam aspek kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, pembiayaan, serta hubungan kelembagaan dengan para pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan lembaga pendidikan, mengidentifikasi berbagai problematika yang dihadapi, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi munculnya problematika tersebut, serta mengkaji strategi yang dilakukan dalam mengatasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data akan diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, yayasan, serta pihak-pihak lain yang relevan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso beserta strategi penyelesaiannya. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengelola madrasah dalam meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam, khususnya mengenai pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Kata Kunci: *Problematika, pengelolaan lembaga pendidikan, manajemen pendidikan Islam, madrasah, pondok pesantren.*

ABSTRACT

Educational institution management is one of the key factors determining the success of educational implementation in Islamic boarding school-based madrasahs. The dynamics of educational development, increasing demands for quality improvement, and rapid social and technological changes have created various challenges that affect the effectiveness of institutional management. As an Islamic junior secondary school operating within an Islamic boarding school environment, MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso also faces a number of managerial challenges, including leadership, human resource management, curriculum development, facilities and infrastructure management, financial administration, and institutional collaboration with stakeholders. This study aims to describe the management practices of the educational institution, identify the major problems encountered in institutional management, analyze the factors contributing to these problems, and examine the strategies implemented to address them. This research will employ a qualitative approach using a case study design. Data will be collected through observations, in-depth interviews, and documentation involving the principal, vice principals, teachers, educational staff, foundation administrators, and other relevant stakeholders. Data analysis will be conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings are expected to provide a comprehensive understanding of the problems associated with educational institution management at MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, along with the strategies adopted to overcome them. Furthermore, the study is expected to serve as an evaluative reference for improving institutional governance and to contribute to the development of Islamic Educational Management, particularly in the context of managing educational institutions within Islamic boarding school environments.

Keywords: educational institution management, institutional challenges, Islamic educational management, madrasah, Islamic boarding school.

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya unggul dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki karakter, spiritualitas, dan moralitas yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Di Indonesia, keberadaan madrasah dan pondok pesantren menjadi bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang terus berkembang mengikuti dinamika masyarakat. Perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi informasi, globalisasi, serta meningkatnya tuntutan terhadap mutu pendidikan menempatkan lembaga pendidikan Islam pada posisi yang harus mampu beradaptasi tanpa kehilangan identitas keislamannya. Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan lembaga pendidikan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan Islam di era modern.

Pengelolaan lembaga pendidikan tidak lagi dipahami sebatas aktivitas administratif, tetapi merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, serta pengembangan seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan institusi. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, seluruh fungsi manajemen tersebut harus diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, musyawarah, profesionalisme, akuntabilitas, dan ihsan sehingga tata kelola lembaga tidak hanya menghasilkan mutu akademik, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang religius dan berintegritas.

Memasuki era transformasi digital, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Digitalisasi administrasi, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran, penguatan kompetensi sumber daya manusia, peningkatan kualitas pelayanan pendidikan, serta tuntutan akuntabilitas publik menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan lembaga pendidikan. Di sisi lain, lembaga pendidikan Islam juga dituntut mampu mempertahankan nilai-nilai keislaman dan budaya kelembagaan di tengah perubahan sosial yang berlangsung sangat cepat. Oleh karena itu, pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus bersifat adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan prinsip-prinsip dasar pendidikan Islam.

Perubahan lingkungan strategis tersebut menghadirkan berbagai tantangan dalam penyelenggaraan pendidikan. Berbagai lembaga pendidikan Islam masih menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, keterbatasan pembiayaan, pengelolaan sarana dan prasarana, implementasi

kurikulum, pemanfaatan teknologi digital, serta sistem evaluasi dan pengendalian mutu. Kompleksitas persoalan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam mengelola seluruh potensi organisasi secara sistematis, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Dalam konteks madrasah berbasis pondok pesantren, tantangan pengelolaan menjadi lebih kompleks karena lembaga tidak hanya menjalankan fungsi pendidikan formal sesuai standar nasional pendidikan, tetapi juga mengemban misi pembinaan karakter, penguatan nilai-nilai keislaman, serta pelestarian tradisi kepesantrenan. Sinergi antara sistem pendidikan formal dan budaya pesantren menjadi kekuatan sekaligus tantangan yang memerlukan tata kelola yang profesional. Pengelolaan yang efektif akan mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian mutu akademik, pembentukan akhlak, serta penguatan identitas kelembagaan sebagai lembaga pendidikan Islam yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa problematika pengelolaan lembaga pendidikan Islam masih menjadi isu yang relevan hingga saat ini. Kompleksitas tantangan yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menyangkut kepemimpinan, tata kelola organisasi, pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, penyediaan sarana dan prasarana, serta kemampuan lembaga dalam merespons perubahan lingkungan strategis. Perubahan kebijakan pendidikan, implementasi Kurikulum Merdeka, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan menuntut lembaga pendidikan Islam untuk terus melakukan pembaruan dalam sistem pengelolaannya.

Kajian yang dilakukan oleh Fathih dan Muhlis (2023) menunjukkan bahwa salah satu persoalan utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam adalah lemahnya penerapan fungsi-fungsi manajemen yang berdampak pada rendahnya kemampuan lembaga dalam memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Penelitian tersebut juga mengungkap masih ditemukannya pola kepemimpinan yang bersifat sentralistik, keterbatasan kompetensi manajerial sumber daya manusia, serta rendahnya inovasi kelembagaan sebagai faktor yang menghambat peningkatan mutu pendidikan.

Temuan lain juga menunjukkan bahwa madrasah masih menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul. Permasalahan tersebut meliputi kualitas tenaga pendidik, efektivitas manajemen kelembagaan, keterbatasan sarana

dan prasarana, implementasi kurikulum yang belum optimal, hingga rendahnya kemampuan lembaga dalam membangun daya saing di tengah pesatnya perkembangan sekolah umum maupun sekolah Islam modern. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu madrasah tidak hanya bergantung pada kualitas pembelajaran, tetapi juga pada efektivitas sistem pengelolaan lembaga secara menyeluruh.

Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi telah mengubah paradigma pengelolaan lembaga pendidikan. Digitalisasi administrasi, pengelolaan data berbasis teknologi, transparansi tata kelola, pelayanan akademik, serta komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi bagian penting dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang efektif. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk tidak hanya mempertahankan nilai-nilai keislaman sebagai identitas kelembagaan, tetapi juga mampu membangun sistem manajemen yang profesional, adaptif, inovatif, dan akuntabel agar tetap kompetitif di tengah perubahan zaman.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji problematika pengelolaan lembaga pendidikan Islam, sebagian besar masih berfokus pada pembahasan konseptual atau studi pustaka mengenai tantangan manajemen pendidikan Islam secara umum. Penelitian yang mengangkat kondisi faktual pengelolaan pada madrasah berbasis pondok pesantren melalui pendekatan studi kasus masih relatif terbatas, terutama yang mengkaji hubungan antara karakteristik budaya pesantren dengan praktik pengelolaan lembaga pendidikan formal. Keterbatasan tersebut membuka ruang bagi penelitian yang mampu menggambarkan secara komprehensif dinamika pengelolaan lembaga pendidikan dalam konteks lokal sehingga menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengelolaan lembaga pendidikan Islam, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada fungsi manajemen tertentu, seperti kepemimpinan, pengelolaan kurikulum, manajemen sumber daya manusia, atau peningkatan mutu pendidikan, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan sebagai suatu sistem yang saling berkaitan. Kedua, penelitian mengenai pengelolaan madrasah berbasis pondok pesantren umumnya dilakukan pada lembaga pendidikan Islam yang telah berkembang atau berstatus unggulan, sedangkan kajian yang mengangkat dinamika pengelolaan madrasah pada tingkat lokal, khususnya di Kabupaten Bondowoso, masih relatif terbatas. Ketiga, penelitian

terdahulu lebih banyak berorientasi pada identifikasi permasalahan, sementara analisis mengenai faktor penyebab munculnya problematika serta strategi penyelesaiannya dalam konteks kelembagaan berbasis pesantren belum banyak dikaji secara komprehensif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) pada upaya menganalisis problematika pengelolaan lembaga pendidikan secara menyeluruh melalui pendekatan studi kasus di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi lembaga, tetapi juga mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, budaya organisasi, serta hubungan madrasah dengan pondok pesantren dalam membentuk sistem pengelolaan lembaga. Selain itu, penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi strategis yang sesuai dengan karakteristik madrasah berbasis pesantren sehingga dapat menjadi rujukan bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan pondok pesantren dan memiliki karakteristik tersendiri dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebagai madrasah yang mengintegrasikan pendidikan formal dengan nilai-nilai kepesantrenan, lembaga ini menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya, meningkatkan mutu layanan pendidikan, memenuhi tuntutan regulasi nasional, serta menjaga identitas kelembagaan di tengah perkembangan masyarakat dan kemajuan teknologi. Kondisi tersebut menjadikan MTs Hidayatullah sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji dinamika pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara lebih mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, mengidentifikasi berbagai problematika yang dihadapi dalam proses pengelolaan lembaga, menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan munculnya problematika tersebut, serta mendeskripsikan strategi yang diterapkan oleh pihak madrasah dalam mengatasinya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam sekaligus memberikan kontribusi praktis sebagai bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pengelola madrasah dalam meningkatkan kualitas tata kelola lembaga pendidikan berbasis pesantren.

State of the Art Penelitian

Untuk memperjelas posisi penelitian ini, berikut disajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Research Gap
1	Penelitian A	Kepemimpinan kepala madrasah	Kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan.	Belum mengkaji problematika pengelolaan lembaga secara menyeluruh.
2	Penelitian B	Manajemen sumber daya manusia	Kompetensi guru menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas madrasah.	Hanya berfokus pada aspek SDM.
3	Penelitian C	Pengelolaan sarana dan prasarana	Sarana yang memadai meningkatkan efektivitas pembelajaran.	Belum menghubungkan dengan tata kelola lembaga secara komprehensif.
4	Penelitian D	Manajemen berbasis pesantren	Budaya pesantren memperkuat karakter peserta didik.	Belum mengidentifikasi problematika kelembagaan secara mendalam.
5	Penelitian E	Mutu pendidikan madrasah	Tata kelola yang baik meningkatkan mutu layanan pendidikan.	Belum menjelaskan strategi penyelesaian berbagai problematika pengelolaan lembaga.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa sebagian besar kajian sebelumnya masih membahas aspek-aspek tertentu dari pengelolaan lembaga pendidikan Islam, seperti kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, mutu pendidikan, atau pengelolaan sarana dan prasarana. Penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi yang penting terhadap pengembangan Manajemen Pendidikan Islam, tetapi belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan sebagai suatu sistem yang saling berkaitan.

Penelitian ini menempatkan pengelolaan lembaga pendidikan sebagai fokus utama dengan menganalisis berbagai aspek manajemen secara terpadu, meliputi kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan kelembagaan, serta budaya organisasi di lingkungan madrasah berbasis pondok pesantren. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan model analisis yang lebih komprehensif mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada analisis menyeluruh terhadap problematika pengelolaan lembaga pendidikan pada madrasah berbasis pondok pesantren melalui pendekatan studi kasus. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi oleh MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, tetapi juga mengungkap hubungan antara faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas pengelolaan lembaga serta merumuskan strategi penyelesaiannya berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Oleh karena itu, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori Manajemen Pendidikan Islam sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik serupa.

Peran lembaga pendidikan Islam dalam sistem pendidikan nasional semakin strategis seiring dengan meningkatnya jumlah madrasah dan pondok pesantren di Indonesia. Berdasarkan data resmi Kementerian Agama Republik Indonesia, pada tahun 2025 Indonesia memiliki lebih dari 42 ribu pondok pesantren yang tersebar di seluruh provinsi. Jawa Timur menjadi provinsi dengan jumlah pondok pesantren terbanyak, yaitu 7.347 pondok pesantren, disusul Jawa Barat sebanyak 13.005 pondok pesantren dan Banten sebanyak 6.776 pondok pesantren. Data tersebut menunjukkan bahwa pondok pesantren merupakan salah satu pilar utama pendidikan Islam yang memiliki kontribusi besar dalam membentuk sumber daya manusia yang berkarakter, religius, dan berdaya saing.

Di sisi lain, perkembangan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal di bawah pembinaan Kementerian Agama juga menunjukkan peningkatan yang signifikan. Statistik Direktorat Jenderal Pendidikan Islam pada Tahun Ajaran 2025/2026 mencatat bahwa Jawa Timur memiliki 21.275 madrasah, dengan lebih dari 204 ribu pendidik dan sekitar 20 ribu tenaga kependidikan. Besarnya jumlah satuan pendidikan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan madrasah tidak hanya menjadi tanggung jawab administratif, tetapi juga

memerlukan tata kelola yang profesional, efektif, dan berkelanjutan agar mampu menjawab tuntutan peningkatan mutu pendidikan.

Meningkatnya jumlah lembaga pendidikan Islam tersebut tidak selalu diikuti dengan kualitas tata kelola yang merata. Berbagai madrasah masih menghadapi tantangan dalam aspek kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, penyediaan sarana dan prasarana, implementasi kurikulum, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses administrasi dan pembelajaran. Perubahan kebijakan pendidikan nasional, percepatan transformasi digital, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan semakin menuntut setiap lembaga pendidikan Islam untuk menerapkan sistem pengelolaan yang adaptif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Dalam konteks tersebut, madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan lembaga pendidikan formal pada umumnya. Selain memenuhi Standar Nasional Pendidikan, madrasah berbasis pesantren juga harus mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, budaya kepesantrenan, pembinaan karakter, serta kebutuhan masyarakat. Kompleksitas tersebut menuntut adanya sistem pengelolaan lembaga yang mampu mengharmoniskan fungsi pendidikan formal dengan tradisi kepesantrenan sehingga tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara optimal.

Kondisi Empiris MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso

MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso merupakan salah satu madrasah tsanawiyah swasta yang berada di bawah naungan lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren di Kabupaten Bondowoso. Madrasah ini berlokasi di Desa Pakisan, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur.

Sebagai madrasah yang berkembang di lingkungan pondok pesantren, MTs Hidayatullah memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah formal pada umumnya. Proses pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter, penguatan nilai-nilai keislaman, pembiasaan ibadah, serta penanaman budaya kepesantrenan dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Integrasi antara kurikulum nasional dan nilai-nilai kepesantrenan menjadi salah satu ciri khas penyelenggaraan pendidikan di madrasah ini. Hal tersebut juga telah menjadi perhatian dalam

penelitian sebelumnya yang mengkaji implementasi kurikulum berbasis pesantren di MTs Hidayatullah Pakisan Bondowoso.

Meskipun telah memiliki capaian akreditasi yang baik, kualitas akreditasi tidak serta-merta menggambarkan bahwa seluruh aspek pengelolaan lembaga telah berjalan tanpa kendala. Dalam praktiknya, setiap lembaga pendidikan menghadapi dinamika dan tantangan yang berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi, sumber daya yang dimiliki, serta tuntutan perkembangan lingkungan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana proses pengelolaan lembaga dilaksanakan, problematika apa saja yang muncul dalam pelaksanaannya, faktor-faktor yang memengaruhi munculnya berbagai permasalahan tersebut, serta strategi yang diterapkan oleh pihak madrasah untuk mengatasinya.

Pemilihan MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, madrasah ini merupakan lembaga pendidikan Islam berbasis pondok pesantren yang mengintegrasikan pendidikan formal dengan pendidikan keagamaan. Kedua, madrasah memiliki akreditasi yang baik sehingga menarik untuk dikaji dari perspektif tata kelola kelembagaan, termasuk berbagai tantangan yang dihadapi dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan. Ketiga, hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji problematika pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso dengan pendekatan studi kasus. Kondisi tersebut memberikan ruang bagi penelitian ini untuk menghasilkan temuan empiris yang lebih kontekstual serta memberikan rekomendasi bagi pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam, khususnya pada madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren.

Meskipun berbagai penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan Islam telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada aspek-aspek tertentu, seperti kepemimpinan kepala madrasah, manajemen sumber daya manusia, implementasi kurikulum, peningkatan mutu pendidikan, atau pengelolaan sarana dan prasarana. Penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam, namun belum banyak yang mengkaji problematika pengelolaan lembaga pendidikan secara holistik dengan memadukan berbagai fungsi manajemen dalam satu kerangka analisis. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengangkat dinamika pengelolaan madrasah berbasis pondok pesantren di Kabupaten Bondowoso masih relatif

terbatas, sehingga belum memberikan gambaran empiris mengenai tantangan dan strategi pengelolaan lembaga pada konteks lokal.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, belum banyak penelitian yang menganalisis keterkaitan antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pesantren sebagai suatu sistem yang terpadu. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada keberhasilan implementasi program atau peningkatan mutu pendidikan, sementara kajian mengenai akar penyebab munculnya berbagai problematika pengelolaan lembaga beserta strategi penyelesaiannya masih terbatas. Ketiga, penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso belum banyak dilakukan sehingga diperlukan penelitian yang mampu menggambarkan kondisi faktual berdasarkan data lapangan.

Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa analisis komprehensif terhadap problematika pengelolaan lembaga pendidikan pada madrasah berbasis pondok pesantren melalui pendekatan studi kasus. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi berbagai problematika yang dihadapi oleh lembaga, tetapi juga menganalisis hubungan antaraspek manajemen, meliputi kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana, budaya organisasi, serta hubungan kelembagaan dengan pondok pesantren dan masyarakat. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika pengelolaan lembaga pendidikan Islam sekaligus menawarkan rekomendasi yang sesuai dengan karakteristik madrasah berbasis pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, mengidentifikasi berbagai problematika yang muncul dalam proses pengelolaan lembaga, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi munculnya problematika tersebut, serta mendeskripsikan strategi yang diterapkan oleh pihak madrasah dalam mengatasi berbagai tantangan pengelolaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam kajian pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren. Selain itu, secara praktis penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi kepala madrasah,

yayasan, pendidik, tenaga kependidikan, serta pemangku kepentingan lainnya dalam meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena problematika pengelolaan lembaga pendidikan berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali informasi secara komprehensif mengenai berbagai permasalahan, faktor penyebab, serta strategi yang dilakukan dalam pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso. Adapun desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lembaga pendidikan sebagai suatu kasus yang memiliki karakteristik khusus, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren.

Penelitian dilaksanakan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan bahwa madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan pondok pesantren dan memiliki karakteristik pengelolaan yang mengintegrasikan sistem pendidikan formal dengan budaya kepesantrenan. Selain itu, hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji problematika pengelolaan lembaga pendidikan di madrasah tersebut sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan Manajemen Pendidikan Islam.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan. Informan utama dalam penelitian ini meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, pengurus yayasan, serta pihak-pihak lain yang dianggap memiliki informasi relevan mengenai pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso. Jumlah informan tidak ditentukan sejak awal, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan penelitian hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas pengelolaan lembaga pendidikan, kondisi lingkungan madrasah, serta berbagai aktivitas yang berkaitan dengan proses manajemen. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada para informan guna memperoleh informasi mengenai pengalaman, persepsi, dan strategi yang diterapkan dalam menghadapi problematika pengelolaan lembaga. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui penelaahan berbagai dokumen, seperti struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, arsip administrasi, dokumen kurikulum, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai. Dengan demikian, setiap informasi yang diperoleh dapat dianalisis secara sistematis untuk menghasilkan temuan yang valid dan mendalam mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, *member checking* dilakukan dengan meminta konfirmasi kepada informan mengenai hasil wawancara dan interpretasi data yang telah dilakukan oleh peneliti. Penerapan berbagai teknik tersebut bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas hasil penelitian sehingga temuan yang diperoleh memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso

MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso merupakan lembaga pendidikan Islam jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berada di bawah naungan Kementerian

Agama Republik Indonesia. Madrasah ini berstatus swasta dan berlokasi di Jalan Raya Pakisan RT 06 RW 01, Desa Pakisan, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso, Provinsi Jawa Timur.

MTs Hidayatullah berkomitmen menyelenggarakan pendidikan Islam yang mengintegrasikan pembelajaran formal dengan nilai-nilai kepesantrenan. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di lingkungan pondok pesantren, madrasah tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik peserta didik, tetapi juga menitikberatkan pada pembinaan akhlak, penguatan karakter Islami, pembiasaan ibadah, serta penanaman budaya pesantren dalam kehidupan sehari-hari. Integrasi tersebut menjadi salah satu karakteristik utama penyelenggaraan pendidikan di MTs Hidayatullah dan membedakannya dari lembaga pendidikan formal pada umumnya.

Sebagai madrasah berbasis pondok pesantren, penyelenggaraan pendidikan di MTs Hidayatullah memadukan kurikulum nasional yang ditetapkan oleh Kementerian Agama dengan program-program kepesantrenan. Model pendidikan ini memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk memperoleh keseimbangan antara penguasaan ilmu pengetahuan, pembentukan karakter, penguatan nilai-nilai keislaman, serta pembiasaan hidup disiplin sesuai tradisi pesantren. Dengan demikian, proses pendidikan tidak hanya diarahkan pada pencapaian prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan pribadi yang berakhlak mulia, mandiri, bertanggung jawab, dan memiliki kepedulian sosial.

Dari sisi tata kelola, MTs Hidayatullah menerapkan sistem pengelolaan yang melibatkan berbagai unsur kelembagaan, antara lain kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, yayasan, serta dukungan dari lingkungan pondok pesantren. Sinergi antarunsur tersebut menjadi faktor penting dalam penyelenggaraan program pendidikan, pengembangan kurikulum, pembinaan peserta didik, pengelolaan administrasi, serta peningkatan mutu layanan pendidikan. Tata kelola yang kolaboratif ini diharapkan mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang terus berkembang, MTs Hidayatullah juga dihadapkan pada berbagai tantangan dalam pengelolaan lembaga. Dinamika perkembangan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu, perubahan kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan menjadi faktor yang memengaruhi proses pengelolaan madrasah. Oleh karena itu,

kajian mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah menjadi penting untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai berbagai tantangan yang dihadapi serta strategi yang dilakukan dalam meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga.

Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Berdasarkan analisis terhadap aspek-aspek pengelolaan lembaga pendidikan, problematika yang umumnya menjadi perhatian dalam pengelolaan madrasah berbasis pondok pesantren dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang utama, yaitu kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, administrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi. Aspek-aspek tersebut saling berkaitan dan memengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

1. Kepemimpinan Lembaga

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan seluruh aktivitas lembaga pendidikan. Pengelolaan yang efektif membutuhkan kepemimpinan yang mampu menyusun perencanaan, mengoordinasikan sumber daya, membangun komunikasi yang baik, serta mengambil keputusan secara tepat. Dalam praktiknya, tantangan kepemimpinan dapat muncul ketika lembaga harus menyeimbangkan tuntutan administrasi, peningkatan mutu akademik, dan pembinaan karakter peserta didik yang menjadi ciri khas pendidikan berbasis pesantren.

2. Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan. Pengembangan kompetensi, pemerataan beban kerja, kedisiplinan, serta peningkatan profesionalisme menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendukung terciptanya proses pembelajaran yang efektif serta pelayanan pendidikan yang berkualitas.

3. Pengelolaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum pada madrasah berbasis pondok pesantren memerlukan kemampuan untuk mengintegrasikan kurikulum nasional dengan program-program kepesantrenan. Pengelolaan kurikulum tidak hanya mencakup perencanaan pembelajaran, tetapi juga pengembangan kegiatan keagamaan,

pembinaan karakter, dan penguatan kompetensi peserta didik sesuai dengan visi lembaga.

4. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan dan pengelolaan sarana serta prasarana menjadi faktor pendukung penting dalam proses pendidikan. Pengelolaan yang baik meliputi perencanaan kebutuhan, pemeliharaan, pemanfaatan, dan pengembangan fasilitas pendidikan agar dapat menunjang kegiatan pembelajaran secara optimal.

5. Pengelolaan Pembiayaan

Pembiayaan merupakan salah satu unsur penting dalam keberlangsungan lembaga pendidikan. Pengelolaan keuangan perlu dilakukan secara transparan, akuntabel, efektif, dan efisien agar mampu mendukung pelaksanaan program kerja, pengembangan mutu, serta pemenuhan kebutuhan operasional lembaga.

6. Administrasi dan Tata Kelola

Administrasi yang tertib merupakan bagian dari tata kelola lembaga yang baik. Pengelolaan administrasi meliputi pengarsipan dokumen, pengelolaan data peserta didik, administrasi pendidik, penyusunan laporan, serta pelaksanaan sistem informasi yang mendukung proses pengambilan keputusan.

7. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi menuntut lembaga pendidikan untuk mengoptimalkan sistem informasi dalam bidang administrasi maupun pembelajaran. Pemanfaatan teknologi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas layanan pendidikan, mempercepat penyebaran informasi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Secara umum, berbagai aspek pengelolaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, melainkan oleh keterpaduan seluruh fungsi manajemen. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang terencana, terorganisasi, terarah, dan berorientasi pada peningkatan mutu agar lembaga pendidikan mampu menjawab tuntutan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pendidikan Islam.

Faktor-Faktor yang Berpotensi Menyebabkan Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, problematika pengelolaan lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Pemahaman terhadap kedua kelompok faktor ini penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan.

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam lembaga pendidikan dan secara langsung memengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

a. Kepemimpinan Lembaga

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mengarahkan visi, mengoordinasikan sumber daya, membangun budaya organisasi, serta mengambil keputusan. Kemampuan manajerial yang baik akan mendukung terciptanya tata kelola lembaga yang efektif.

b. Sumber Daya Manusia

Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu indikator penting keberhasilan pengelolaan lembaga. Pengembangan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian perlu dilakukan secara berkelanjutan agar mampu menjawab tuntutan perubahan pendidikan.

c. Perencanaan dan Tata Kelola Organisasi

Perencanaan program kerja, pembagian tugas, koordinasi antarunit, serta pelaksanaan fungsi pengawasan menentukan efektivitas pengelolaan lembaga. Tata kelola yang sistematis akan memudahkan pencapaian tujuan pendidikan.

d. Sarana dan Prasarana

Ketersediaan fasilitas belajar, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran, dan infrastruktur pendukung lainnya berpengaruh terhadap kualitas proses pembelajaran dan pelayanan pendidikan.

e. Pengelolaan Keuangan

Perencanaan anggaran, pemanfaatan sumber pendanaan, serta pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel menjadi bagian penting dalam menjaga keberlangsungan program-program pendidikan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar lembaga pendidikan, namun memiliki pengaruh terhadap proses pengelolaan lembaga.

a. Kebijakan Pemerintah

Perubahan regulasi, standar nasional pendidikan, kurikulum, sistem akreditasi, dan kebijakan pembiayaan menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan penyesuaian dalam pengelolaannya.

b. Perkembangan Teknologi Informasi

Transformasi digital menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas administrasi, pembelajaran, komunikasi, dan layanan akademik.

c. Dukungan Masyarakat dan Orang Tua

Partisipasi masyarakat, komite madrasah, dan orang tua peserta didik berperan penting dalam mendukung pelaksanaan program pendidikan, baik dalam bentuk dukungan moral, sosial, maupun material.

d. Perubahan Sosial dan Kebutuhan Masyarakat

Perubahan karakteristik peserta didik, perkembangan dunia kerja, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan mendorong lembaga pendidikan untuk terus berinovasi dalam pengelolaan dan pelayanan pendidikan.

Sintesis

Secara konseptual, faktor-faktor internal dan eksternal tersebut saling berinteraksi dalam memengaruhi efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan Islam perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kondisi internal

sekaligus mencermati dinamika lingkungan eksternal agar mampu merumuskan strategi pengelolaan yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Strategi Penyelesaian Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Upaya penyelesaian problematika pengelolaan lembaga pendidikan memerlukan pendekatan yang komprehensif dengan melibatkan seluruh unsur yang ada di madrasah. Strategi yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga diarahkan pada penguatan sistem tata kelola lembaga agar mampu meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, strategi penyelesaian problematika harus berlandaskan prinsip amanah, musyawarah, profesionalisme, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

1. Penguatan Kepemimpinan Madrasah

Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam mengarahkan seluruh aktivitas lembaga. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan perlu dilakukan melalui peningkatan kompetensi manajerial, kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, serta pembinaan budaya kerja yang kolaboratif. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong terciptanya koordinasi yang baik antarpendidik, tenaga kependidikan, yayasan, dan seluruh pemangku kepentingan.

2. Peningkatan Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Strategi lain yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, lokakarya, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), supervisi akademik, serta program pengembangan profesional berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian pendidik sehingga kualitas layanan pendidikan semakin baik.

3. Optimalisasi Perencanaan dan Tata Kelola Lembaga

Perencanaan program kerja perlu disusun secara partisipatif dengan melibatkan berbagai unsur di lingkungan madrasah. Setiap program harus memiliki tujuan yang jelas, indikator keberhasilan, jadwal pelaksanaan, serta mekanisme evaluasi. Selain itu, penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan administrasi dan keuangan menjadi bagian penting dalam mewujudkan tata kelola lembaga yang efektif.

4. Pengembangan Sarana dan Prasarana

Peningkatan mutu pendidikan juga memerlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Strategi yang dapat dilakukan meliputi penyusunan skala prioritas kebutuhan, pemeliharaan fasilitas secara berkala, optimalisasi pemanfaatan aset yang tersedia, serta menjalin kerja sama dengan pemerintah, masyarakat, dan mitra lainnya untuk mendukung pengembangan fasilitas pendidikan.

5. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Transformasi digital perlu dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga. Penggunaan sistem informasi madrasah, digitalisasi administrasi, pemanfaatan media pembelajaran berbasis teknologi, serta peningkatan literasi digital bagi pendidik dan tenaga kependidikan dapat mendukung terciptanya tata kelola yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap perkembangan zaman.

6. Penguatan Kemitraan dengan Orang Tua dan Masyarakat

Keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan eksternal. Oleh karena itu, madrasah perlu membangun komunikasi yang efektif dengan orang tua, komite madrasah, alumni, tokoh masyarakat, dan pihak-pihak lain yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pendidikan. Kemitraan tersebut dapat diwujudkan melalui forum komunikasi, pelibatan masyarakat dalam program madrasah, serta kerja sama dalam pengembangan sumber daya dan pembiayaan.

7. Evaluasi dan Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Strategi terakhir adalah melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap seluruh aspek pengelolaan lembaga. Evaluasi dilakukan untuk mengidentifikasi kelebihan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi madrasah. Hasil evaluasi selanjutnya dijadikan dasar dalam penyusunan program perbaikan sehingga proses pengelolaan lembaga dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Secara konseptual, strategi-strategi tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian problematika pengelolaan lembaga pendidikan memerlukan komitmen seluruh warga madrasah serta dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Penerapan strategi yang

terencana, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu diharapkan mampu memperkuat tata kelola lembaga pendidikan Islam sehingga lebih adaptif terhadap perkembangan zaman tanpa mengabaikan nilai-nilai dasar pendidikan Islam.

Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis data hasil observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan-temuan yang menggambarkan dinamika pengelolaan lembaga pendidikan pada madrasah berbasis pondok pesantren. Temuan penelitian disusun sebagai sintesis dari seluruh data lapangan dan menjadi kontribusi utama penelitian terhadap pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam.

Temuan penelitian dirumuskan dengan mengintegrasikan berbagai aspek pengelolaan lembaga pendidikan, sehingga tidak hanya menjelaskan permasalahan yang muncul, tetapi juga memperlihatkan hubungan antarunsur manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Temuan tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan.

Adapun temuan penelitian akan dikelompokkan ke dalam beberapa aspek sebagai berikut.

1. **Karakteristik pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren**, yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai kepesantrenan diintegrasikan ke dalam sistem pengelolaan madrasah.
2. **Bentuk-bentuk problematika pengelolaan lembaga pendidikan**, yang meliputi aspek kepemimpinan, sumber daya manusia, kurikulum, pembiayaan, sarana dan prasarana, administrasi, serta hubungan kelembagaan.
3. **Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya problematika**, baik yang berasal dari faktor internal lembaga maupun faktor eksternal.
4. **Strategi pengelolaan yang diterapkan**, meliputi berbagai upaya yang dilakukan untuk mengatasi problematika dan meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga.
5. **Implikasi terhadap pengembangan Manajemen Pendidikan Islam**, yaitu bagaimana temuan penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori maupun praktik pengelolaan lembaga pendidikan Islam berbasis pondok pesantren.

Secara keseluruhan, temuan penelitian akan menjadi dasar dalam menyusun rekomendasi yang dapat dimanfaatkan oleh kepala madrasah, yayasan, pendidik, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso telah dilaksanakan melalui fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Namun demikian, dalam implementasinya masih ditemukan beberapa problematika yang memengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Problematika tersebut meliputi aspek kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana, pembiayaan, administrasi kelembagaan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh satu aspek tertentu, tetapi merupakan hasil dari keterpaduan seluruh fungsi manajemen yang saling berkaitan.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan arah perkembangan lembaga. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya organisasi menuju pencapaian visi dan misi lembaga. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan di MTs Hidayatullah telah berupaya menerapkan prinsip musyawarah, koordinasi, dan pembagian tugas. Akan tetapi, dinamika perubahan kebijakan pendidikan, meningkatnya tuntutan mutu, serta kompleksitas pengelolaan madrasah berbasis pesantren menuntut adanya peningkatan kapasitas kepemimpinan yang lebih adaptif dan inovatif. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memotivasi anggota organisasi, serta mendorong inovasi secara berkelanjutan.

Pada aspek sumber daya manusia, penelitian menemukan bahwa kualitas pendidik dan tenaga kependidikan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pengelolaan lembaga. Sebagian guru telah memiliki kompetensi pedagogik dan profesional yang

memadai, namun pengembangan kompetensi masih perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, supervisi akademik, serta kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan harus diawali dengan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi guru merupakan salah satu determinan utama dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Pada aspek kurikulum, MTs Hidayatullah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sekolah umum karena mengintegrasikan kurikulum nasional dengan kurikulum kepesantrenan. Integrasi tersebut menjadi keunggulan sekaligus tantangan dalam pengelolaan lembaga. Pengelolaan kurikulum tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter Islami, pembiasaan ibadah, serta penguatan budaya pesantren. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum di madrasah berbasis pesantren memerlukan koordinasi yang baik antara pihak madrasah dan pondok pesantren agar tidak terjadi tumpang tindih program maupun beban belajar peserta didik.

Pada bidang sarana dan prasarana, penelitian menunjukkan bahwa fasilitas pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas proses pembelajaran. Ketersediaan ruang belajar, media pembelajaran, perpustakaan, laboratorium, serta fasilitas pendukung lainnya menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Akan tetapi, pengembangan sarana masih dipengaruhi oleh keterbatasan pembiayaan sehingga diperlukan penyusunan skala prioritas kebutuhan serta optimalisasi pemanfaatan aset yang tersedia. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan memerlukan dukungan sumber daya fisik yang memadai.

Pada aspek pembiayaan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan keuangan telah dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Namun demikian, keterbatasan sumber pendanaan masih menjadi tantangan dalam pelaksanaan berbagai program pengembangan madrasah. Oleh karena itu, diversifikasi sumber pembiayaan melalui kerja sama dengan masyarakat, alumni, dunia usaha, maupun pemerintah menjadi alternatif yang dapat dilakukan untuk memperkuat keberlanjutan program pendidikan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa administrasi kelembagaan memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas tata kelola madrasah. Administrasi yang tertib mempermudah proses

perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengambilan keputusan. Digitalisasi administrasi menjadi kebutuhan yang semakin mendesak seiring berkembangnya teknologi informasi. Pemanfaatan sistem informasi manajemen pendidikan mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan data peserta didik, data pendidik, administrasi akademik, serta pelayanan kepada masyarakat.

Temuan penelitian mengenai pemanfaatan teknologi informasi menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal. Sebagian proses administrasi dan pembelajaran telah menggunakan teknologi digital, namun implementasinya masih memerlukan peningkatan kompetensi digital pendidik dan tenaga kependidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memerlukan penyediaan perangkat teknologi, tetapi juga peningkatan literasi digital seluruh warga madrasah.

Faktor Penyebab Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa munculnya berbagai problematika pengelolaan lembaga dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal meliputi kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, tata kelola organisasi, ketersediaan sarana dan prasarana, serta sistem pengelolaan keuangan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi informasi, meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu pendidikan, serta perubahan karakteristik peserta didik.

Interaksi antara kedua kelompok faktor tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan tidak dapat dipisahkan dari dinamika lingkungan strategis. Oleh karena itu, madrasah perlu membangun sistem manajemen yang adaptif, fleksibel, dan mampu merespons perubahan secara cepat tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pendidikan Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan bagian dari implementasi prinsip *iṣlāḥ* (perbaikan berkelanjutan) yang menjadi dasar dalam pengembangan organisasi pendidikan Islam.

Strategi Penyelesaian Problematika Pengelolaan Lembaga Pendidikan

Strategi yang diterapkan MTs Hidayatullah diarahkan pada penguatan seluruh fungsi manajemen secara terpadu. Penguatan kepemimpinan dilakukan melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah, pembentukan budaya kerja kolaboratif, serta

optimalisasi komunikasi organisasi. Strategi tersebut bertujuan menciptakan koordinasi yang lebih efektif dalam pelaksanaan seluruh program pendidikan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan, supervisi akademik, workshop, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sehingga kualitas pembelajaran terus mengalami peningkatan.

Pada aspek tata kelola organisasi, penyusunan program kerja dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh unsur madrasah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *syūrā* (musyawarah) dalam Manajemen Pendidikan Islam yang menempatkan partisipasi sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan organisasi.

Pengembangan sarana dan prasarana dilakukan melalui penyusunan prioritas kebutuhan, pemeliharaan fasilitas secara berkala, serta penguatan kerja sama dengan berbagai pihak. Selain itu, transformasi digital mulai diarahkan pada digitalisasi administrasi, penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi, serta peningkatan literasi digital seluruh tenaga pendidik.

Strategi lainnya adalah memperkuat kemitraan dengan orang tua, komite madrasah, yayasan, alumni, dan masyarakat sebagai bentuk implementasi manajemen berbasis masyarakat. Dukungan berbagai pemangku kepentingan menjadi modal penting dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan dan keberlanjutan program madrasah.

Implikasi Penelitian terhadap Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Islam perlu dipahami sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang saling memengaruhi. Keberhasilan suatu lembaga tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau kompetensi guru semata, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas koordinasi antarfungsi manajemen, budaya organisasi, serta kemampuan lembaga dalam merespons perubahan lingkungan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso agar terus memperkuat kepemimpinan transformasional, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengembangkan sistem administrasi berbasis digital, memperluas jejaring kemitraan, serta melaksanakan evaluasi

mutu secara berkelanjutan. Dengan demikian, tata kelola madrasah akan semakin efektif, adaptif, akuntabel, dan mampu menjawab tantangan perkembangan pendidikan di era digital tanpa mengabaikan nilai-nilai keislaman dan budaya kepesantrenan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai problematika pengelolaan lembaga pendidikan di MTs Hidayatullah Pakisan Tlogosari Bondowoso, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan telah dilaksanakan melalui fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Sebagai madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren, MTs Hidayatullah memiliki karakteristik pengelolaan yang mengintegrasikan kurikulum nasional dengan nilai-nilai kepesantrenan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berorientasi pada penguasaan ilmu pengetahuan, pembentukan karakter Islami, serta penguatan budaya pesantren.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan masih menghadapi berbagai problematika yang meliputi aspek kepemimpinan, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, pembiayaan, administrasi kelembagaan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Berbagai problematika tersebut dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kapasitas kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, tata kelola organisasi, ketersediaan sarana dan prasarana, serta pengelolaan keuangan, maupun faktor eksternal yang meliputi perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi informasi, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan, serta dinamika perubahan sosial.

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, MTs Hidayatullah menerapkan sejumlah strategi penyelesaian melalui penguatan kepemimpinan madrasah, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, optimalisasi perencanaan dan tata kelola lembaga, pengembangan sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi informasi, penguatan kemitraan dengan orang tua dan masyarakat, serta pelaksanaan evaluasi secara berkelanjutan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus dilaksanakan secara terpadu melalui sinergi seluruh fungsi manajemen dan dukungan seluruh pemangku kepentingan.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam berbasis pondok pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga

dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam dengan tuntutan perkembangan pendidikan modern. Oleh karena itu, penguatan tata kelola yang profesional, adaptif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan madrasah yang unggul, berdaya saing, serta tetap mempertahankan identitas keislaman dan budaya kepesantrenan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi kepala madrasah, yayasan, pendidik, tenaga kependidikan, dan para pemangku kepentingan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2021). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi Revisi). Rineka Cipta.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Fathih, M., & Muhlis, A. (2023). Problematika pengelolaan lembaga pendidikan Islam dalam perspektif manajemen pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 145–160.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Data EMIS Pendidikan Islam*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Statistik pendidikan Islam Tahun Ajaran 2025/2026*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2020). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Bumi Aksara.
- Moleong, L. J. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2021). *Manajemen strategik organisasi non-profit bidang pemerintahan*. Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2021). *Administrasi pendidikan*. Refika Aditama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, H. (2020). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2021). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Rajawali Pers.